

STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA MNICHOVO HRADIŠTĚ 2045

Nastavení provozu sportovišť a aktualizace pasportu sportovní infrastruktury

příloha analytické části Strategie

květen 2026

Zpracovatel:

AQE advisors, a.s.

Třída Kpt. Jaroše 1944/31, 602 00 Brno

www.AQE.cz

Manažerské shrnutí

Město by nyní nemělo zakládat samostatnou městskou společnost pro provoz sportovišť. Doporučený je hybridní model: strategické řízení, pasport, standardy, smlouvy a investiční plán centralizovat na městě; každodenní provoz ponechat u nejvhodnějšího správce podle typu sportoviště.

Manažerské doporučení pro město Mnichovo Hradiště

- Provoz ponechat blízko uživatelům: školní sportoviště u škol, spolková sportoviště u spolků, veřejná hřiště u města/technické správy, vybraná zařízení u smluvních správců.
- Centralizovat řízení, ne nutně provoz: město má držet pasport sportovišť, pravidla veřejného přístupu, smlouvy, ceníky, standardy údržby, investiční pipeline a kontrolu dopadu veřejné podpory.
- Novou organizaci odložit na rozhodovací milník: příspěvkovou organizaci zvažovat až při rozšíření portfolia na více provozně významných sportovišť, zejména po nové hale a modernizaci BIOSu.
- Seznam sportovišť aktualizovat jako živý pasport: ne jednorázovou tabulku, ale průběžně aktualizovaný manažerský nástroj pro provoz, údržbu, investice a veřejný přístup.

Rozhodnutí	Doporučení	Důvod
Městská společnost	Nyní nezakládat	Vysoká fixní režie, nízký komerční potenciál portfolia, absence provozně náročných zařízení typu bazén nebo zimní stadion.
Příspěvková organizace	Zatím nepředjímat	Smysl dává až po výrazném rozšíření portfolia městských sportovišť a vyšším provozním rozpočtu.
Hybridní model	Zavést nyní	Nízká dodatečná režie, vyšší kontrola města, zachování know-how u škol, spolků a správců.
Pasport sportovišť	Aktualizovat do 6 měsíců	Bez aktuálních dat nelze řídit investice, údržbu, vytížení ani veřejnou dostupnost.

Interpretace dostupných podkladů: Plán rozvoje sportu již uvádí, že současný způsob provozu odpovídá vybavenosti města; samostatná organizace by zvýšila provozní náklady; nová hala v areálu ZŠ Studentská by měla být provozně navázána na školu; příspěvkovou organizaci lze zvažovat až při naplnění širšího rozvojového portfolia.

1. Situační rámec: situace - komplikace - klíčová otázka - odpověď

Prvek	Popis pro Mnichovo Hradiště
Situace	Město má širokou, ale roztržitou sportovní infrastrukturu: halu BIOS, školní sportoviště, atletický stadion, spolková sportoviště, veřejná sídlištní hřiště, skatepark, workouty, dopravní hřiště, Jizeru, cyklo/pěší trasy a krajinné zázemí Českého ráje.
Komplikace	Sportovní poptávka se dělí do čtyř režimů: školní sport, organizovaný spolkový sport, neorganizovaný sport ve veřejném prostoru a rekreační pohyb v krajině. Každý režim potřebuje jiný provozní model.
Klíčová otázka	Má město centralizovat provoz sportovišť do nové organizace, nebo ponechat provoz decentralizovaný a posílit řízení portfolia?

Odpověď	Decentralizovaný provoz ponechat, ale centralizovat řízení portfolia. Město má být vlastníkem pravidel, dat, standardů a investičního plánu.
----------------	--

1.1 Hypotézy a ověření

Hypotéza	Verdikt	Komentář
H1: Problémem je chybějící provozní organizace.	Spíše ne	Hlavním deficitem je jednotné řízení, pasport, smlouvy, plán údržby, evidence vytížení a prioritizace investic.
H2: Městská společnost by zvýšila efektivitu.	Nyní neprokázáno	Portfolio nemá dostatek komerčních zařízení, která by unesla režii samostatné společnosti.
H3: Je třeba aktualizovat seznam sportovišť.	Ano	Současný pasport je správný základ, ale musí být aktualizován o stav po roce 2020, reálné vytížení, náklady, smlouvy a rozvojové potřeby.
H4: Neorganizovaný sport vyžaduje samostatnou rozvojovou linku.	Ano	Poptávka směřuje k cyklistice, běhu, in-line, workoutu, skate/pumptrack aktivitám, Jizeře a veřejně dostupným hřištím.

2. Doporučený provozní model

Doporučený model lze shrnout jako: centrální řízení, decentralizovaný provoz. Město má řídit portfolio jako celek, ale každodenní provoz ponechat subjektům, které mají k danému sportovišti přirozeně nejblíže.

Typ sportoviště	Doporučený provozovatel	Role města
Sportovní hala BIOS	Město / pověřený správce	Investice, provozní standard, energetika, ceník, rezervace, kontrola kvality.
Nová hala u ZŠ Studentská / gymnázia	Škola, případně školou určený provozní tým	Garantovat školní využití, odpolední a víkendový režim pro spolky a veřejnost.
Atletický stadion J. Hrona	Smluvní správce / město	Nastavit smlouvu, údržbu, veřejný přístup, ceník a pravidla provozu.
Školní sportoviště	Příslušné školy	Sjednotit pravidla využití mimo vyučování a včetně víkendů.
Sportoviště spolků	Spolky	Podporovat přes dotace navázané na veřejný přínos, práci s mládeží a sdílené využití.
Sídlíštní a veřejná hřiště	Město / technická správa	Pravidelné kontroly, bezpečnost, údržba, rozhodnutí opravit vs. změnit funkci.
Skatepark, workout, dopravní hřiště	Město	Provozní řád, bezpečnost, údržba, programové využití a zapojení mládeže.
Cyklo, in-line, Jizeř, krajinné trasy	Město + partneři	Koordinace vlastníků, majetkoprávní příprava, investice, údržba, značení a bezpečnost.

2.1 Doporučená organizační architektura

Úroveň	Zodpovědnost	Praktický výstup
Politická úroveň	Rada / zastupitelstvo města	Schválení modelu správy, investiční priority, rozpočtový rámec.

Koordinační úroveň	Určený garant sportovní infrastruktury na městě	Pasport, smlouvy, data o vytížení, roční plán oprav, pravidla veřejného přístupu.
Provozní úroveň	Školy, správci, spolky, technická správa	Každodenní provoz, bezpečnost, základní údržba, komunikace s uživateli.
Kontrolní úroveň	Město + komise pro sport / vzdělávání	Roční vyhodnocení KPI, dotací, investic a veřejné dostupnosti.

3. Vyhodnocení variant správy sportovišť

Níže uvedené varianty jsou vzájemně výlučné jako hlavní model. V praxi lze dočasně kombinovat dílčí prvky, ale strategické rozhodnutí by mělo být jednoznačné.

Varianta	Výhody	Nevýhody	Doporučení
A. Současný stav bez změny	Nízké dodatečné náklady; zachování jednoduchosti.	Přetrvá roztržitost, slabá evidence, nejasné investiční priority, rozdílná pravidla přístupu.	Nedoporučeno.
B. Hybrid: město řídí, provoz je decentralizovaný	Nízká režie, rychlé zavedení, lepší kontrola dat, smluv a investic, zachování znalosti u škol a spolků.	Vyžaduje jasného garanta, jednotná pravidla a disciplínu v datech.	Doporučeno pro období 2027-2030.
C. Příspěvková organizace	Vhodná pro veřejnou službu, možnost jednotného provozu více zařízení.	Fixní režie, personální nároky, riziko vzniku organizace dříve než portfolia.	Zvažovat až po nové hale / rozšíření portfolia.
D. Městská s.r.o.	Flexibilnější obchodní řízení, vhodné pro služby s vlastními tržbami.	Vyžaduje jasný obchodní model a významné příjmy; nevhodné pro převážně veřejnou službu.	Nyní nedoporučeno.

3.1 Ekonomická logika

Samostatná organizace vytváří fixní režii: vedení, účetnictví, správa smluv, personalistika, IT, pojištění, právní agenda a controlling. Při minimálním modelu 2-3 pracovníků jde orientačně o 1,5-3,0 mil. Kč ročně ještě před samotnou údržbou sportovišť.

Tuto režii má smysl nést pouze tehdy, když portfolio sportovišť dosáhne dostatečné provozní složitosti nebo když část zařízení generuje významnější vlastní příjmy. To dnes není prokazatelné v takovém rozsahu, aby samostatná společnost byla preferovaná varianta.

4. Model správy

Doporučuji nastavit rozhodovací minima. **Změna modelu správy by neměla být politickým dojmem, ale výsledkem měřitelných podmínek.**

Kritérium	Minimum pro příspěvkovou organizaci	Minimum pro městskou s.r.o.
Počet provozně významných sportovišť	Alespoň 3-4 zařízení pod jedním provozem	Alespoň 3 zařízení s významnými tržbami
Roční provozní rozpočet sportovišť	Cca 8-10 mil. Kč+	Cca 12-15 mil. Kč+
Vlastní příjmy	Doplňkové, veřejná služba je hlavní účel	Významné, orientačně 30 %+ nákladů

Typ zařízení	Haly, stadion, veřejná sportoviště	Hala + rekreační areál + placené služby/eventy
Povaha služby	Veřejná služba s řízeným provozem	Veřejná služba s komerční složkou
Doporučená forma	Vhodná až po rozšíření portfolia	Vhodná jen při jasném obchodním modelu

Praktický milník: po výstavbě nové haly a modernizaci BIOSu provést revizi modelu. Pokud by pod jeden provoz přešly obě haly, stadion a další městská sportoviště, bude mít příspěvková organizace podstatně silnější opodstatnění než dnes.

5. Aktualizace seznamu sportovišť (passport 2.0)

Aktualizace seznamu sportovišť je nezbytná. Cílem však nemá být pouze nová tabulka do strategie, ale živý pasport sportovní infrastruktury v GIS / majetkové evidenci města. Pasport má být nástrojem pro rozhodování o údržbě, investicích, smlouvách, dotacích, veřejné dostupnosti a bezpečnosti.

Oblast dat	Co evidovat
Identifikace	Název, adresa, parcela, vlastník, provozovatel, kontaktní odpovědnost.
Typ a režim	Hala, tělocvična, hřiště, stadion, workout, skatepark, cyklo, in-line, vodní/rekreační zóna; školní, organizovaný, veřejný nebo smíšený režim.
Technický stav	Povrch, zázemí, šatny, osvětlení, bezpečnost, bezbariérovost, energetická náročnost.
Kapacita a vytížení	Dopoledne školy, odpoledne spolky, večer veřejnost, víkendy, sezonnost, rezervace.
Ekonomika	Roční provozní náklady, příjmy, energie, opravy, dotace, investiční potřeba.
Smlouvy a odpovědnost	Nájem, půjčka, provozní smlouva, pojistná odpovědnost, údržba, kontroly.
Rozvojový potenciál	Nutná oprava, možné rozšíření, změna účelu, majetkoprávní připravenost, odhad CAPEX.
Priorita	A/B/C podle dopadu, naléhavosti, připravenosti, rizika a dostupnosti financování.

5.1 Aktualizace proti původnímu pasportu

- Doplnit změny po roce 2020: nový/zrekonstruovaný skatepark, dovybavené dopravní hřiště, stav workoutů a sídlištních hřišť.
- Přesně oddělit organizovaný, školní a veřejný režim využití sportovišť.
- Doplnit data o reálném vytížení a nákladech, nikoli jen o existenci sportoviště.
- U sportovišť spolků evidovat vazbu dotací na veřejný přínos: mládež, školy, veřejné akce, dostupnost pro veřejnost.
- Zařadit také veřejný prostor a krajinou infrastrukturu: cyklo/pěší propojení, Jizera, in-line potenciál, místní části.

6. Rozvojové priority

6.1 Organizovaný sport

Pro organizovaný sport, školní tělesnou výchovu a soutěžní využití je hlavním limitem nedostatek a kvalita krytých kapacit. BIOS je zastaralý, tělocvična u ZŠ Studentská je prostorově omezená a systém halových kapacit je vysoce vytížený.

Priorita	Projekt / opatření	Dopad
1	Nová víceúčelová hala u ZŠ Studentská / gymnázia	Řeší školní sport, spolky, soutěže i veřejnost; vysoký strategický dopad.
2	Modernizace haly BIOS	Snížení provozních nákladů, prodloužení životnosti, zlepšení zázemí a kvality.
3	Plán oprav sportovišť spolků	Podpora výměnou za veřejný přínos, práci s mládeží a sdílenou dostupnost.
4	Transparentní dotační systém pro spolky	Stabilita organizovaného sportu dětí a mládeže; motivace k efektivnímu využití dotací.
5	Sjednocení pravidel využití školních sportovišť	Rychlé uvolnění kapacit mimo školní dobu bez nové výstavby.

6.2 Neorganizovaný sport

Neorganizovaný sport nemá být řešen izolovanými hřišti. Doporučená logika je síť: centrum - sídliště - školy - Jizera - místní části - Český ráj. Tato síť umožní každodenní pohyb, rekreaci, prevenci a aktivní mobilitu.

Priorita	Projekt / opatření	Dopad
1	Bezpečné cyklo a pěší propojení centra s místními částmi	Každodenní pohyb, sport i doprava; vysoký dopad na širokou populaci.
2	In-line / běžecký okruh v návaznosti na Jizeru	Odpověď na dlouhodobou poptávku; využití pro více generací.
3	Jizera jako rekreační osa	Voda, pobyt, vodáci, běh, cyklo, relaxace; vysoký rekreační potenciál.
4	Revitalizace sídlištních hřišť	Zlepšení dostupnosti v každodenním prostředí; u nízko využitých ploch zvážit změnu účelu.
5	Skatepark / pumptrack / workout zóny	Mládež, streetové sporty, prevence sociálně nežádoucích jevů, atraktivita veřejného prostoru.
6	Otevření vybraných školních hřišť veřejnosti	Rychlý dopad bez vysokých investic; vyžaduje pravidla, správu a bezpečnost.

6.3 Rozdělení projektů podle typu dopadu

Typ projektu	Příklad	Doporučený přístup
Velké strategické investice	Nová hala, modernizace BIOSu	Projektová příprava, externí financování, politické rozhodnutí, provozní model před schválením investice.
Střední síťové projekty	Cyklo/in-line propojení, Jizera, místní části	Fázovat podle majetkové připravenosti, bezpečnosti a dopadu na počet uživatelů.
Ménší rychlé zásahy	Workout, mobiliář, otevření školních hřišť, revitalizace ploch	Pilotovat, měřit využití, škálovat jen to, co funguje.
Podpora cizí infrastruktury	Sportoviště spolků	Dotace vázat na veřejný přínos, spolufinancování, transparentní reporting a kontrolu.

7. Implementační plán a governance

Implementace musí začít rozhodnutím o modelu správy. Bez jasného vlastnictví agendy se pasport ani investiční plán dlouhodobě neudrží.

Horizont	Krok	Výstup
0-3 měsíce	Politické rozhodnutí o modelu správy	Schválený princip: nezakládat firmu, zavést centrální řízení portfolia.
3-6 měsíců	Aktualizace pasportu sportovišť	Kompletní databáze + mapa + stav + investiční potřeby + odpovědnost.
6-9 měsíců	Nastavení provozních standardů	Pravidla údržby, rezervací, ceníků, veřejného přístupu a bezpečnosti.
6-12 měsíců	Audit smluv a dotací spolkům	Nové smluvní/dotační podmínky s jasným veřejným přínosem.
12 měsíců	Investiční pipeline	Pořadník projektů A/B/C podle dopadu, připravenosti a financování.
2027-2030	Realizace priorit	Nová hala / BIOS / veřejná sportoviště / cyklo-in-line-Jizera podle připravenosti.
Po nové hale	Revize provozního modelu	Rozhodnutí, zda už dává smysl příspěvková organizace.

7.1 Doporučené KPI

KPI	Cílový stav	Periodicita
Aktualizace pasportu	100 % sportovišť s aktuálním stavem, provozovatelem, náklady a investiční potřebou	1x ročně
Vytížení krytých sportovišť	Evidence využití podle škol, spolků, veřejnosti a volných kapacit	Čtvrtletně
Veřejná dostupnost	Každé relevantní sportoviště má jasný režim přístupu a odpovědnou osobu	1x ročně
Náklady na provoz	Sledování energií, oprav, správy a příjmů na zařízení	1x ročně
Dotační efekt	Dotace spolkům navázány na počet dětí/mládeže, veřejné akce, dostupnost a investiční spoluúčast	1x ročně
Investiční pipeline	Schválený seznam projektů A/B/C s odhadem CAPEX a připraveností	1x ročně

7.2 Hlavní rizika a mitigace

Riziko	Dopad	Mitigace
Pasport zůstane jednorázovou tabulkou	Ztráta přehledu, slabé rozhodování o investicích	Určit vlastníka agendy a aktualizací cyklus.
Školy nebudou chtít otevírat sportoviště veřejnosti	Nízké využití existujících kapacit	Nastavit správu, dohled, odpovědnost, pojištění a jednoduchý rezervační režim.
Spolky budou vnímat podporu jako nárok bez závazků	Nízký veřejný přínos dotací	Dotace navázat na měřitelné výstupy a sdílenou dostupnost.
Nová hala bude schválena bez provozního modelu	Riziko budoucích nákladů a nejasné odpovědnosti	Provozní model, ceník, správce a rozpočet schválit před investicí.
Neorganizovaný sport bude řešen izolovaně	Nízký dopad na aktivní životní styl	Budovat síť a propojení, ne jen jednotlivé prvky.

9. Cíl a opatření

9.1 Strategický cíl

Dostupná, efektivně spravovaná a udržitelná sportovní infrastruktura pro organizovaný i neorganizovaný sport.

9.2 Opatření

Opatření	Popis
1. Zavést jednotné řízení sportovní infrastruktury	Město určí garanta agendy, který bude odpovědný za pasport, smlouvy, vytížení, investiční pipeline, veřejný přístup a reporting.
2. Aktualizovat pasport sportovišť	Do pasportu zahrnout městská, školní, spolková, veřejná, sídlištní, streetová a krajinná sportoviště včetně Jizery a místních částí.
3. Modernizovat krytou infrastrukturu	Prioritně připravit novou víceúčelovou halu u ZŠ Studentská / gymnázia a modernizaci haly BIOS.
4. Rozvíjet neorganizovaný sport jako síť	Propojit centrum, sídliště, školy, Jizeru, místní části a Český ráj bezpečnými trasami a veřejně dostupnými plochami.
5. Nastavit smluvní vztahy se spolky	Podpora spolků má být vázána na práci s mládeží, veřejný přínos, dostupnost pro školy/veřejnost a transparentní využití dotací.

10. Rozhodnutí

10.1 Rozhodovací logika

Otázka	Ano	Ne
Má město 3-4 provozně významná sportoviště pod jedním provozem?	Zvažovat příspěvkovou organizaci.	Pokračovat v hybridním modelu.
Přesahuje provozní rozpočet sportovišť cca 8-10 mil. Kč ročně?	Vyhodnotit náklady a přínosy vlastní organizace.	Nepřidávat fixní režii.
Tvoří vlastní příjmy sportovišť významnou část nákladů?	Zvážit obchodnější model / s.r.o. pouze při jasném business case.	Preferovat veřejnoslužebný model.
Je pasport aktuální a obsahuje náklady, vytížení a smlouvy?	Lze prioritizovat investice podle dat.	Nejdříve aktualizovat pasport.
Je nová hala připravena investičně i provozně?	Schválit provozní model před realizací.	Neposouvat investici bez provozního rámce.

10.3 Finální manažerské rozhodnutí

Dnes nezakládat městskou společnost → nyní zavést městem řízený sportovní pasport, garanta sportovní infrastruktury a jednotná provozní pravidla → do budoucna zavést příspěvkovou organizaci posoudit až po výstavbě nové haly a jasném rozšíření provozního portfolia.

Rozvoj vést ve dvou liniích - **kryté kapacity** pro školy, kluby, spolky a **veřejná síť pro neorganizovaný sport**, cyklo, in-line, Jizeru a místní části.